



Boni und Sonderzahlungen – Wie finanzielle Anreize wirken

Der Tübinger Professor für Managerial Accounting, Patrick Kampkötter, forscht seit Jahren zusammen mit Kollegen der Universität zu Köln, dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und dem Institut für Arbeitsmarktforschung, zu variablen Vergütungssystemen. Die Ergebnisse der repräsentativen Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wurden im Juni 2018 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales vorgelegt.

von Ramona Gresch

Der „Monitor – Variable Vergütungssysteme“, der 2018 vorgelegt wurde, präsentiert die Ergebnisse zu zwei zentralen Forschungsfragen:

- Wie hat sich die Nutzung von variabler Vergütung in Betrieben in Deutschland verändert?
- Wie hängt variable Vergütung mit der Arbeitsqualität zusammen?

Einerseits wird in Deutschland vermehrt über sinnstiftende Arbeit, flexible Arbeitszeiten und -orte sowie ausreichend Freizeit gegenüber Spitzengehältern diskutiert. Andererseits gewinnen Boni und Sonderzahlungen an Bedeutung. Sie werden genutzt, um zu höherer Leistung zu motivieren und den Unternehmenserfolg zu steigern. Aktuell zahlen etwa 60 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Betriebe einen leistungsabhängigen Teil in der Gesamtvergütung. Bemessen werden die Boni unterschiedlich: am persönlichem Erfolg, Unternehmenserfolg oder an der Teamleistung.

Einsatz von Boni seit fünf Jahren auf gleichem Niveau

Analysiert wurde die Entwicklung variabler Vergütung, der Einfluss auf die Arbeitsqualität unter Berücksichtigung der hierarchie- und branchenbezogene Unterschiede in Deutschland. Das Forscherteam untersuchte Zusammenhänge zwischen der Art des Vergütungssystems und der Arbeitszufriedenheit sowie der Kooperationsbereitschaft. Herausgefunden wurde, dass insbesondere Führungskräfte und Vollzeitbeschäftigte von Bonuszahlungen profitieren und, dass es von der Unternehmensgröße und Branche abhängt, ob variable Vergütungssysteme zum Einsatz kommen. Je größer Unternehmen sind, desto eher setzen sie variable Gehaltsan-



Professor Patrick Kampkötter vom Lehrstuhl Managerial Accounting stellt die Ergebnisse der Studie zu Bonuszahlungen vor. (Bild: Benni Wolf Fotografie)

teile ein. In der Metallindustrie sind Boni weiter verbreitet als beispielsweise in der Kommunikationsbranche.

Die Datenanalyse zeigte, dass die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Bindung an den Betrieb steigen, wenn der variable Vergütungsanteil stärker am Unternehmenserfolg bemessen wird. Dagegen sinken die Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft, wenn die individuelle Leistung mehr entlohnt wird.

Wirkungen von Zielvereinbarungen

Jährliche Zielvereinbarungen sind ein gängiges Führungsinstrument. Die Ziele orientieren sich in der Regel an den Unternehmenszielen, aus denen individuelle Vorgaben abgeleitet werden, die am Ende eines bestimmten Zeitraumes überprüft

werden können. Die Forschenden fanden heraus, dass Zielvereinbarungen sich nur dann positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Beschäftigten auswirken, wenn sie nicht formelbasiert zur Bonusberechnung herangezogen werden.

Die Erhebung

Die Studie basiert auf einer Untersuchung in drei Phasen: 2012/13 wurden Personalverantwortliche sowie 7.508 Beschäftigte in 1219 deutschen Betrieben befragt, 2014/15 waren es Personalverantwortliche in 771 Betrieben und 7.109 Beschäftigte und 2016/17 Personalverantwortliche aus 846 Betrieben und 6.428 Beschäftigte. Die Ergebnisse finden Sie im „MONITOR – Variable Vergütungssysteme“ auf der Homepage des BMAS.